



T. Aretz

## Warum sollten wir uns (ver-)ändern?

*„Selbst auf der richtigen Spur wird man überfahren, sofern man dort nur sitzen bleibt“.*

*Will Rogers, amerikanischer Humorist und Showman*

Die im Titel enthaltene Frage ist die typische Reaktion der meisten Menschen, wenn es darum geht, das Curriculum zu verändern. Geht man von der Herkunft des Wortes „Curriculum“ dem lateinischen Verb *currere* mit der Bedeutung „zu rennen“ aus, sollte es nicht überraschen, dass ein gutes Curriculum sich immerwährend verändern muss und seine Entwicklung niemals wirklich abgeschlossen sein kann. Um *Will Rogers* zu zitieren, Trägheit und Selbstgefälligkeit sind die Feinde der Innovation – und Innovation sollte das Wesen der Universitäten sein. Wir akzeptieren ohne zu zögern, dass klinische Anwendungen und die Forschung sich mit dem Entdecken und der praktischen Umsetzung neuer Erkenntnisse und Technologien ständig verändern müssen, aber wenn es um die Lehre geht, glauben wir, dass es genau so richtig war wie wir unterrichtet wurden; schließlich ist aus uns ja auch etwas geworden, nicht wahr?

In den letzten 15 Jahren waren meine Organisation und ich an vielen Veränderungen von Curricula in den USA und in etlichen Ländern weltweit beteiligt, inklusive dreier deutscher Universitäten. Obwohl sich die meisten mit medizinischer Ausbildung befassten, bietet eine (in Tokio) sowohl die medizinische als auch die zahnmedizinische Ausbildung an. Nach meiner Erfahrung verändern sich die meisten akademischen Institute nicht freiwillig; sie werden typischerweise dazu gedrängt. Die üblichen Gründe für Veränderungen sind:

**1. Verordnungen.** Die meisten öffentlichen Universitäten ändern sich, weil sich Verordnungen oder die Gesetzgebung ändern, wie die Approbationsordnung. Obwohl dies ein kraftvoller Antrieb für Veränderungen ist, resultieren daraus typischerweise nur minimale Veränderungen, um den Buchstaben des Gesetzes gerecht zu werden, aber die grundlegende Kultur der Institution bleibt häufig unverändert. Es kommt hinzu, dass die Minimalanforderungen, die durch die Verordnungen definiert werden, oft zum Standard und Vorbild werden und dadurch Innovationen und deren Erprobung unterdrückt werden.

**2. Kräfte des Marktes.** Private Universitäten, die am Markt in Konkurrenz zueinander betrieben werden, ändern sich oft aus diesem Grunde, da es eine grundlegende Notwendigkeit für ihr Überleben ist. Öffentliche Universitäten werden traditionell nicht durch die Kräfte des Marktes angetrieben, es sei denn der

Wettbewerb um Studienbewerber oder Fördermittel zwingt sie dazu. Trotzdem beeinflussen Marktkräfte auch staatliche Institutionen, da Märkte und öffentliche Meinungen Politik und somit die Gesetzgebung und finanzielle Förderung beeinflussen. Ergebnisbezogene Studien sind ein Beispiel für diesen Prozess. Die Unzufriedenheit der Gesellschaft, der Patienten oder von Arbeitgebern mit bestimmten Kompetenzen und Fähigkeiten (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Führungsqualität, Professionalität, etc.) haben deutlich Einfluss genommen: Nicht nur auf die Ausbildung von Zahnärzten und Ärzten, sondern auch auf die von Geschäftsleuten, Juristen und Ingenieuren, um nur einige zu nennen. Die Notwendigkeit Kompetenz zu *beweisen* hat ebenfalls gravierenden Einfluss darauf genommen, in welcher Form Prüfungen durchgeführt werden. Relevanz und Reproduzierbarkeit werden verlangt.

**3. Ideen.** Neue Ideen und Technologien treiben häufig Veränderungen im Gesundheitswesen und in der Forschung voran, wie oben erwähnt, aber sie dringen nur langsam in die Ausbildung ein. Das neue Verständnis des Lernprozesses, sowohl aus physiologischer als auch aus psychologischer Sicht; neue Lern- und Kommunikationstechnologien, die weit verbreitet von unseren Studierenden im täglichen Leben angenommen werden; gut bekannte Daten zur Lerntechnik und der Effektivität von Lehrmethoden sind alles Beispiele für neue Entwicklungen, die in der bisherigen Ausbildung nur langsam Akzeptanz finden. Beispielsweise wurden Vorlesungen zu einer Zeit eingeführt, als Bücher noch selten und teuer waren; 500 Jahre später sind sie immer noch der Mittelpunkt des universitären Unterrichts. Statt den Ausbildungsprozess zu verändern, haben sich die Universitäten stärker darauf konzentriert, ihr „Rohmaterial“, d. h. ihre Studierenden, auszuwählen. In den USA hat eine Studie der Kellogg Foundation gezeigt, dass die Auswahl von aufgeweckten und motivierten Studierenden, die „genetisch nicht im Stande“ sind, schlecht abzuschneiden, den Ausbildungsprozess fast irrelevant werden lässt; sie werden davon unbeeinflusst erfolgreich sein. Wie einer meiner amerikanischen Kollegen kürzlich über seine eigene Ausbildung gesagt hat: Er sei trotzdem erfolgreich gewesen.

**4. Menschen.** Kein Veränderungsprozess ist möglich ohne Menschen, die ihn anstoßen und umsetzen. Ein durchgängiges

Merkmal erfolgreicher Veränderungsprozesse ist das Engagement der Führungsebene der Einrichtung und das Schaffen von organisatorischen Strukturen und Funktionen, welche die Veränderung unterstützen und erhalten.

Zusammengefasst sind, Universitäten naturgemäß oft gegen Veränderungen eingestellt und lassen sich nur widerstrebend auf Neues ein. Selbst wenn sie es tun, ist dieser Prozess möglicherweise nicht so erfolgreich wie erhofft. Dies trifft nicht nur auf Universitäten zu; Veränderungen sind für die meisten Organisationen schwierig. Viel wurde in der Wirtschaftsliteratur über die Durchführung von Veränderungen geschrieben, da sie entscheidend für das Überleben vieler Geschäftszweige ist. Ein Modell und Ansatz, den ich nützlich fand, wurde von Roberto und Levesque entwickelt (Roberto MA, Levesque LC: MIT Sloan Management Review, 2005; 46[4]:53–60) Insbesondere wird dabei die Etablierung einer „Kultur“ erreicht, die sich darauf konzentriert, dass konstante Verbesserung eine Selbstverständlichkeit ist. Dieser Ansatz ermöglicht notwendige „Kernprozesse“ eines „Change Managements“ und schafft die Voraussetzungen, dass Veränderungen dauerhaft sind.

Roberto und Levesque beschreiben vier grundlegende Schritte: 1. *Bestandsaufnahme und Zielsetzung*. Dies ist der Prozess, durch den der Zweck einer Veränderung ihre Reichweite (und somit auch ihre Grenzen) definiert werden und wie die Menschen miteinander in Zukunft arbeiten sollen. Dies ist ein entscheidender und oft übersehener erster Schritt vieler Veränderungsprozesse. Oft werden die Gründe und die gewünschten Ergebnisse der Bemühungen der Institution nicht klar und deutlich genug kommuniziert. Dies hat die Konsequenz, dass die Umsetzung des Prozesses nicht erfolgt und das Projekt von vorneherein zum Scheitern verurteilt ist. Ohne Klarheit über das Ausmaß der Veränderung kann es über den notwendigen Arbeitsaufwand zur Verwirrung kommen. Die Beteiligten werden sich dagegen wehren, irgendetwas zu tun aus der Angst heraus, dass zuviel Arbeit auf sie zukommt. Schlussendlich wird sich unweigerlich die Art und Weise ändern müssen, wie die Menschen miteinander arbeiten, wenn sich deutliche Veränderungen ergeben sollten. Jede Veränderung, die nicht zu neuen Funktionen und Strukturen führt, wird nicht erfolgreich sein. Die bislang bestehenden etablierten Strukturen werden weiterhin das tun, was sie immer getan haben.

2. *Lernen*. Veränderungen werden häufig im „Vakuum“ geplant und dann der gesamten Organisation übergestülpt, ohne zuvor kleine Portionen in kleinen Pilotprojekten auszuprobieren. Dadurch könnte man feststellen, ob sie wünschenswert, vereinbar mit der Institution und damit durchführbar sind. Neue Dinge in einer kontrollierten und überschaubaren Umgebung zu erproben, erlaubt es der Institution Schwierigkeiten zu erkennen und noch wichtiger, dem Rest dieser Organisation zu beweisen, dass der neue Weg funktionieren kann; es sorgt für praktische Erfahrung und generiert Daten bzw. Fakten und ist deshalb nicht nur reine Theorie. Lernen fördert außerdem eine Kultur des Erprobens, die unabdingbar für die zukünftige anhaltende Verbesserung ist.

3. *Mobilisierung*. Dies ist einer der schwierigsten Schritte. Wie überwindet man die natürliche Trägheit einer Organisation und bringt Leute dazu, den neuen Weg zu gehen, die Dinge anzupacken und zu akzeptieren und dafür motiviert zu arbeiten. Dies gelingt nur dann, wenn Personen auf allen Ebenen der Organisation eingebunden werden, ihnen bedeutungsvolle Aufgaben für die neuen Strukturen übertragen werden und man Kommunikationswege schafft, die den Austausch von Ideen und die Zusammenarbeit fördern. Menschen müssen sich in Neues eingebunden und einbezogen fühlen, um es unterstützen zu können und sie müssen dafür belohnt werden. Anerkennung und Belohnung fehlen häufig, dies führt zur Ablehnung und zum Widerstand, sich an einem zukünftigen Veränderungsprozess zu beteiligen.

4. *Neuausrichtung*. Nicht nur, dass der Veränderungsprozess selbst neue Strukturen und Funktionen erfordert, auch die erfolgreiche Fortführung des Prozesses verlangt dies. Jede wesentliche Veränderung, welche die Strukturen und Funktionen der Einrichtung nicht verändert, und dies betrifft insbesondere die zukünftige Kooperation aller beteiligten Menschen, wird nicht nachhaltig sein. Neue Bestrebungen müssen sich darin widerspiegeln, wie Menschen belohnt werden und welche Entscheidungsbefugnisse sie zukünftig innerhalb des Systems haben. Etablierte und rigide Hierarchien verhindern typischerweise wesentliche Veränderungen. Die Rolle der Mitarbeiter muss auf Basis ihrer Expertise und Kompetenz sowie den Bedürfnissen des Systems definiert werden, aber nicht auf Grund „politischer“ Erwägungen.

Veränderungsprozesse sind nicht einfach und werden häufig nur auf Grund externen Drucks in Angriff genommen. Selbst wenn Gesetzesänderungen der Anlass sind, Veränderungen ins Auge zu fassen, sollte der initiierte Prozess weit mehr als eine Pflichtübung sein. Idealerweise sorgt der Veränderungsprozess für eine gute Gelegenheit, unsere Absichten und wie wir unseren Studenten, Patienten und der Gesellschaft am besten dienen können, zu überdenken. Und – dies ist meine Erfahrung – es macht oft sogar Spaß und alle lernen dabei noch etwas.

(Übersetzt aus dem Englischen von Frau Dr. med. dent Marina Ramil)



T. Aretz

#### Korrespondenzadresse

Prof. Dr. H. Thomas Aretz, MD  
Partners Harvard Medical International  
131 Dartmouth St. | 5th Floor, Boston, MA 02116  
E-Mail: TARETZ@PHMI.PARTNERS.ORG